

ظاهرة الانتقال بين العلامات التجارية: دراسة لمسار الزبون من الولاء إلى اللولاء
-دراسة تحليلية لظاهرة اللولاء في شركة جيزي في الفترة: 2014-2021-

*Switching-brands phenomenon: Study of the client's path
from loyalty to disloyalty
-An analytical study of the phenomenon of disloyalty in djezzy
Company in the period: 2014-2021-*

بن عليوش توفيق¹*

¹ جامعة فرحات عباس سطيف 1، (الجزائر)، benaliouchet18@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2022/03/17 تاريخ قبول النشر: 2022/05/03 تاريخ النشر: 2022/06/30

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى الوقوف على نقشي ظاهرة الانتقال بين العلامات التجارية من خلال التعرض لخلفيات هذه الظاهرة من المنظور الموقفي والسلوكي إلى جانب تسليط الضوء على المعنى الحقيقي للولاء والحدود الفاصلة بينه وبين مقدمات ظاهرة اللولاء، وكان تركيزنا في الدراسة على شركة جازي للاتصالات التي فقدت أكثر من ثلاثة مليون مشترك في فترة قصيرة بعد سنوات من الهيمنة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن ظاهرة اللولاء نتيجة لأخطاء في ادارة الولاء نفسه ، كما تأكد أن نقشي الظاهرة يحكمه عدة عوامل منها: غلبة العوامل الضاغطة على الولاء الى جانب ضعف في العوامل الداعمة للولاء، إضافة إلى التنافسية الشديدة داخل القطاع، عوامل أدت إلى إزالة حواجز التغيير. الكلمات المفتاحية: ولاء الزبون، ظاهرة اللولاء، تغيير العلامة التجارية. تصنيف JEL : M31 ، M30.

Abstract:

This study aims to identify the phenomenon of switching brands and its backgrounds from an Attitudinal and behavioral side, and bringing light on the loyalty meaning and its borders with disloyalty, we focus in our study on DJezzy Telecom Company, which lost more than three million clients in a short period.

The study get to several results: disloyalty is a result of loyalty mismanaging and also confirmed that the phenomenon controlled by the predominance of pressure factors on loyalty, as well as the weakness of factors that boost loyalty.

Keywords: client loyalty; disloyalty phenomenon; switching brand.

Jel Classification Codes: M31, M30.

* المؤلف المرسل: بن عليوش توفيق

1. مقدمة:

تجمع الادبيات التسويقية أن ولاء الزبون اقصى وأسمى هدف في علاقة المؤسسة مع زبونها مدعمة ذلك بمجموعة من الحقائق، فالزبون ذو الولاء يرفع من ربحية المؤسسة ويعد أقل تكلفة مقارنة بالزبون الجديد، كما يساهم في الرفع من قيمة المبيعات من خلال cross-selling، ويعد أقل حساسية للسعر كما قد يتحول الى مدافع عن الشركة في الوسط الذي ينتمي إليه، وبذلك فالزبون ذو الولاء يعد أصل من اصول المؤسسة ، لكن في الجهة المقابلة ثبت مؤخرا أنه من الخطأ تمادي الشركات في بناء العلاقة مع الزبائن وهذا راجع الى حقيقتين مهمتين، الاولى هو أنه ليس كل الزبائن مريحين والثانية أن بناء الولاء عملية مكلفة للمؤسسة كونها تتطلب استثمارات وتكاليف إضافية، والأخطر من هذا وذاك هو تحول الزبون من حالة الولاء الى اللولاء حيث يصبح الأخير على استعداد للتكلم سلبا عن العلامة أضعاف الكلام الإيجابي للزبون ذو الولاء.

اشكالية الدراسة: في مقابل الاهتمام الكبير الذي يحض به الولاء يلاحظ افتقار الدراسات لموضوع اللولاء الذي لا يقل أهمية عن الولاء، فإذا كان الأخير يتيح للمؤسسة صعودا قويا على مستوى الارباح والحصة السوقية فإن الامثلة كثيرة على حجم الضرر من وقع السقوط الذي تسببه ظاهرة اللولاء، فالمؤسسة المعاصرة تتشط في بيئة شديدة التنافس نتج عنها منتجات متجانسة وبوفرة، هذه الوضعية سهلت على الزبون مهمة الانتقال بين العلامات لعدم وجود حواجز للتغيير، بينما المؤسسة غير محصنة ضد الظاهرة وقد تجد نفسها بعد سنوات من الخدمة المتميزة أمام تسرب وفرار جماعي للزبائن تجاه المنافس محملين بمعلومات وخبرة سنين عن المؤسسة وهذا ما يصب في صالح المنافس، وعلى هذا الاساس نطرح الاشكالية التالية:

ما حقيقة ظاهرة اللولاء وما واقعها وتأثيرها على تنافسية شركة جازي؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مفهوم الولاء الحقيقي وما هي حدوده؟
- اسباب بروز ظاهرة اللولاء وسبل الحد منها؟
- ما هي مظاهر اللولاء في شركة جازي وما تأثيرها على تنافسية الشركة؟

أهداف الدراسة:

- إبراز المفهوم الحقيقي لحالة اللولاء حدود بينها وبين الولاء.

- تنبيه رجال التسويق لمقدمات حالة اللولاء وطرق تجنبها.
- التعرف على العوامل الداعمة للولاء والعوامل الضاغطة المسببة للولاء.
- إلقاء الضوء على ظاهرة اللولاء التي عرفتها شركة جازي، مسبباتها وكيفية تداركها.

منهج الدراسة:

يهدف الإحاطة بالموضوع اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من أجل تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة وكذا تحديد المتغيرات المرتبطة بظاهرة اللولاء بالاعتماد على ما هو متوفر في الأدبيات، إضافة إلى تحليل التقارير الرسمية السنوية لسلطة ضبط البريد والاتصالات اللاسلكية للفترة 2004-2021.

2. الإطار النظري للولاء واللولاء

1.2 ماهية الولاء

يعد ولاء الزبون من أكثر المصطلحات شيوعاً في أدبيات التسويق تعبيراً عن قوة العلاقة بين المنظمة والزبون وأعلى مكانة في سلم العلاقة يمكن للزبون بلوغه، كما أنها حالياً الأكثر مصداقية خاصة بعدما تبين زيف الرضا كمؤشر كاف للتنبؤ بسلوك الزبون.

1.1.2 تعريف الولاء

تعددت التعاريف التي تخص موضوع الولاء وسنحاول إستعراض بعضها فيما يلي:
يعرفه **Oliver** أنه "إلتزام عميق بإعادة الشراء أو المداومة على منتج أو خدمة على نحو مستمر مستقبلاً بالرغم من التأثيرات والجهود التسويقية التي تحمل أسباب التحول" (Mei & Green, 2011)، ويعرفه **كوجان** أنه "الرغبة في التعامل مع المنظمة دون غيرها من المنافسين وهي مجموعة من الاتجاهات والمعتقدات والميول التي تتكون لدى الزبون" (البراي و النقشبندي، 2013، صفحة 284)، وبدوره يعرفه **الشيخ** أنه "درجة إعتقاد إيجابي للزبون بالنسبة للعلامة والإلتزام اتجاهها والنية في مواصلة شراءها" (البراي و النقشبندي، 2013، صفحة 284)

من خلال التعاريف السابقة وعلى الرغم من تعددها إلا أنها تتفق في جوهر الولاء الذي يعبر عن العلاقة الوطيدة ومسبباتها بين المؤسسة والزبون، كما يبدو أن تعريف

Oliver أكثر شمولية أما التعاريف الأخرى فهي تدور حول النقاط الأساسية التي جاء في تعريف الأخير.

يرى Oliver أيضا أن الولاء إلترام ضمني للعميل بإعادة الشراء بنحو مستمر على الرغم من وجود بدائل متاحة وهو ما يعبر عن المعنى الحقيقي للولاء، وعليه ومن خلال التعاريف السابقة فإن الولاء يتضمن المعاني التالية:

- التحيز: أي أن الزبون له اختيار مسبق ومدروس لمتجر أو علامة بعيد عن العشوائية؛
- التزم: تعهد ضمني له ترجمة سلوكية؛
- تكرار عملية الشراء مع وجود نية للبقاء لفترة أطول؛
- توليفة بين عمليتين إحداهما نفسية والأخرى سلوكية، فالولاء سلوك له مقدمات نفسية.

2.1.2. المقاربات المفسرة للولاء

تعدد الدارسين لموضوع الولاء واختلاف مشاربهم الفكرية ولد ارتباك في الفهم الجيد للظاهرة، لذلك فالإحاطة الجيدة للمفهوم تستدعي التطرق إلى المقاربات التي بني عليها، وفيما يلي نستعرض أهم المقاربات (بن أشنهو، 2010، صفحة 54):

أ- المقاربة السلوكية: وفق هذه المقاربة فإن الولاء يتحقق عندما يقرر الزبون تكرار نفس العلامة التجارية، لذلك نجد تعريف الولاء وفق هذه المقاربة على أنه: "السلوك المتكرر لعملية الشراء" لكن يؤخذ عليه إهماله للجانب الشعوري الذي يؤثر في قرار الشراء.

ب- المقاربة الموقفية: حسب هذه المقاربة فإن الولاء يفهم من خلال المؤشرات الموقفية التي تقيس تفضيلات الزبون، نوايا شرائه واحتمال تغييره للعلامة، وتركز على ضرورة أن يكون للزبون موقف ايجابي تجاه العلامة التجارية.

ج- مقاربة الولاء المركب: وهي مقارنة وسطية تجمع بين المقاربتين السابقتين لتغطي نقائص كل منهما، وهي المقاربة التي تحض بالإجماع لدى الكثير من الباحثين.

3.1.2. تصنيف الولاء

هناك العديد من التصنيفات التي تناولت الولاء، نذكر فيما يلي أكثرها تداولاً: أحسب درجة التعامل الزبون مع العلامة (البروي و النقشبندي، 2013، الصفحات 190-191):

- **الولاء المطلق:** وهو قيام الزبون بعمليات شراء متعاقبة لنفس العلامة ويمثل هذا النوع بالصيغة التالية: (A,A,A,A,A,A) ، أي قيام الزبون بتكرار شراء العلامة A دون غيرها.
- **الولاء المجزأ:** وهو قيام الزبون بشراء علامتين بالتناوب وتمثيله يكون بالصيغة التالية (A,B,A,B,A,B) ، وتعني قيام الزبون بشراء العلامة A ثم العلامة B بالتناوب.
- **الولاء غير مستقر:** وهو قيام الزبون بشراء نفس العلامة على نحو متتابع ثم يتحول إلى علامة أخرى ويقوم بالشراء على نحو متتابع أيضاً، ويمثل بالصيغة التالية (A,A,A,B,B,B) .
- **الولاء المعدموم:** وهو عدم استقرار الزبون على شراء معين، في كل مرة ينتقل إلى علامة جديدة، وصيغة هذا النوع هي (A,B,C,D,E,F) .

لكن يؤخذ على هذا الصنف أنه مبني على السلوك فقط، وقد لا يكون مبرر كاف للولاء. ب. تصنيف **Basu and Dick** (عباس، 2009، الصفحات 58-60): وهو تصنيف أكثر واقعية مبني على عاملين، عامل سلوكي وعامل الاتجاه النسبي، العامل الأول يعبر عن درجة تكرار عملية الشراء بينما الثاني عن درجة القناعة بهذا المنتج، ويمثل كالاتي:



Source: (Dick & Basu, 1994).

- **عدم الولاء:** هذا النوع يتنافى ومفهوم الولاء حيث الاتجاه النسبي منخفض ودرجة الإقبال (السلوك) منخفضة جداً، والأمثلة على ذلك كثيرة كالإقبال على محطات البنزين أو نقاط تعبئة أرصدة الهاتف، فالفرد يقبل في كل مرة على النقطة البيعية التي تكون قريبة إليه أو توافق ما يتطلبه الظرف الحالي.

- **الولاء الزائف:** له نفس معنى الولاء المؤقت ويعني وجود إقبال متكرر على منتج أو علامة مع اتجاه نسبي منخفض، أي أن الرغبة في إعادة الشراء منخفضة جدا لكن وجود مؤثرات موقفية، كالموقع، الوقت والجهد تجعل من الفرد يقبل على منتج بعينه، فالقرب من النقطة البيعية وحالة الإحتكار قد تفرض نفسها على الفرد في قراره الشرائي، هذا النوع لا ينصح به من الكثير من الدارسين للولاء، حيث شبههم (*Frederick F*) بالفراشات الدائمة التقل بحثا عن الأحسن فهذا النوع من الولاء مصلحته في اتجاه واحد فقط (Reichheld, 2001).

- **الولاء الكامن:** هو الحالة العكسية للولاء الزائف، فقد تتوفر الرغبة في الشراء لكن وجود عوائق تمنع الفرد من ترجمتها إلى سلوك، كأن يقتنع الفرد بخدمات شركة التأمين *X* لكن تعاقد مع الشركة *Y* يشكل عائق أمامه.

- **الولاء الحقيقي:** هو الحالة التي يكون فيها الاتجاه النسبي مرتفع والسلوك المؤيد للشراء مرتفع أيضا، فالرغبة مقرونة بالشراء المتكرر للشراء (عباس، 2009، صفحة 58).

4.1.2. أهمية الولاء

أصبح الولاء من أهم مصطلحات التسويق تداولاً لكونه من أهم المفاتيح لإنجاح البرامج التسويقية، فإذا كان الزبون هو مركز العملية التسويقية فإن ولاء الزبون من أولويات المنظمة وأعلى طموح تريده من علاقتها مع الزبون، هذا الاهتمام المتزايد بالولاء يرجع إلى ارتفاع حدة التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الدولي، وهو ما جعل الحصول على زبائن جدد أكثر صعوبة وتكلفة وزاد من صعوبة المحافظة على الزبائن الحاليين، ويعود اهتمام المنظمة بالزبائن إلى حقيقتين رئيسيتين:

الحقيقة الأولى: إنخفاض درجة ولاء الزبون، فالزبائن استغلوا الأوضاع الجديدة للبيئة التنافسية في إعادة توجيه قدراتهم الشرائية وأصبحوا يتقنون مهنة الانتقال بين العلامات أكثر من أي وقت مضى، وفي ظل هذا الوضع زاد الضغط أكثر على المنظمة وحتم عليها وضع برامج ولاء تزيد في درجة تمسك الزبون بمنتجاتها وتعرقل إنتقاله إلى المنافسين (رينشلد، 1996، صفحة 4).

الحقيقة الثانية: الاحتفاظ بالزبون الحالي أقل تكلفة من جلب زبون جديد، كما أن الاحتفاظ بالزبائن بنسبة 5% يزيد في أرباح المنظمة بنسبة بين 25% إلى 100%، وعليه فأهمية الولاء تكمن في تحقيق المزايا التالية (عباس، 2009، صفحة 44):

- زيادة أرباح المنظمة: ربح المنظمة في علاقة ارتباطيه ايجابية مع مدة بقاء الزبون، فبقاء الزبون لمدة طويلة يعني مشتريات أكبر من خلال شرائه المباشر إضافة إلى ترويجه المجاني للعلامة في المحيط القريب اليه أو ما يعرف بتأثير الكلمة المنطوقة (كولتر، كولتر يتحدث عن التسويق، دت)، وعليه فإن المنظمات التي تقدم خدمات متدنية لن تذهب بعيدا في عصر التكنولوجيا ووسائل الاتصال التي لا يخلو منها مكان، والزبون سيتكلم عن المنظمة في كل الأحوال، أما جعل هذه الكلمة ايجابية فهو دور يقع على عاتق المنظمة (Timm, 2014).

- خفض التكاليف التسويقية: كما هو متفق عليه بين الباحثين والدارسين للتسويق فإن تكلفة الحفاظ بالزبون الحالي أقل تكلفة من جلب زبون جديد، فالأول ليس بحاجة إلى الحملات الترويجية الكبيرة وفي أحيان كثيرة يكون الزبون نفسه وسيلة ترويجية، فالزبون الحالي يعتبر مكشوف للمنظمة، فالأخير ضمن قاعدة بيانات المنظمة ومن السهل الاتصال به وأخذ اقتراحاته ولا يستدعي الدراسات التسويقية المعقدة والمكلفة.

- زيادة الأرباح بزيادة عمليات الشراء المتكرر: ولاء الزبون يعني بقاءه لفترة طويلة نسبيا، وبقائه تزداد احتياجاته مما يؤدي إلى زيادة مشترياته حجما وقيمة. لكن على المؤسسة ان تجتهد في اعلاء قيمة الزبون أولا كون النتيجة تكون أحسن عندما يقتنع أن الشركة تعمل لأجله" (Reichheld, 2001, p. 49).

- مصدر للمعلومات: وهو ما يفيد المنظمة في عمليات البحث والتطوير، فعالية التحسينات وعمليات التجديد يكون سببها الزبون الموالي باقتراحاته وحتى شكاويه.

- الزبون ذو الولاء يتيح للمنظمة توجيه جهودها إلى قضايا أخرى ذات أهمية، كتوسيع مجال النشاط، الاهتمام بالتسويق الداخلي، التفكير في منتجات جديدة كما يتيح لها الوقت اللازم للرد على المنافسين (البراي و التقشندي، 2013، صفحة 289).

2.2. ظاهرة اللولاء

1.2.2. تعريف ظاهرة اللولاء

يعرف اللولاء أنه "نتيجة سلوكية تشمل عدم ولاء موقفي وسلوكي للزبون تجاه علامة ما تؤدي الى قطع العلاقة مع العلامة" (Bhatnagar, Mishra, & Syed, 2019)، أي أن اللولاء يختلف عن تغيير العلامة وإن كان يشترك في السلوك الظاهري، فالأخير عبارة سلوك نتيجته تغيير مزود الخدمة في حين اللولاء توليفة لبعدين سلوكي وموقفي وقد

يعرف أنه عملية أو قرار لإنهاء العلاقة مع مقدم خدمة لسبب ما ومن تم التوقف عن شراء المنتجات والخدمات وإنشاء نفس العلاقة مع مزود آخر من نفس الفئة.

ومن أجل عدم الخلط بين التغيير واللاولاء، فإن سلوك التحويل هو أن يترك الزبون مقدم الخدمة الأصلي لصالح مزود آخر لخدمة مشابهة مع خسارة المزود الأصلي لأرباح مستقبلية وتحمل تكلفة الحصول على زبائن جدد (Keaveney, 1995)، وعليه بما أن المعنى الحقيقي للولاء هو الذي يشمل جانبه السلوكي والموقفي فإن الأمر نفسه ينطلق على اللاولاء فلا يكتمل معناه إلا بتوفر كلا الجانبين أيضا السلوكي والموقفي، وتجدر الإشارة أن اللاولاء لا يرتبط في كثير من الأحيان بارتفاع الأسعار كما تعتقد الكثير من الشركات في محاولة لإيجاد تبرير للفشل، ففي نشرة للجمعية الأمريكية وجدت أن سبب عزوف الأمريكيين كان سببه 13% أداء المنتج، 75% عيوب في خدمة العملاء، 12% أسباب أخرى، فتخلي الزبون اليوم عن المنظمة ليس سببه فقط عدم الرضا عن المنتج بل بنسبة كبيرة فشل المنظمة في خدمته (Robinson & Etherington, 2006, p. 2)، وعليه ظاهرة اللاولاء مرتبطة بـ:

- الخدمة السيئة؛
- العمليات التجارية المرهقة؛
- عدم الثقة.

2.2.2. اسباب بروز ظاهرة اللاولاء (Belleghem, 2014)

- **عدم القدرة على مواكبة توقعات الزبون:** مع التطور الكبير في وسائل الاتصال والتكنولوجيا في السنوات الأخيرة وما سببته من احتدام في الصراع التنافسي، أصبح الزبون بين خيارات متعددة ومستويات أعلى للقيمة، وهو ما أدى إلى تحوله إلى زبون متطلب دائم الرفع من توقعاته، وبالتالي أصبح على المؤسسة لزاما مقارنة هذا النسق والسعي الدائم لتحقيق التوقعات، هذه الوضعية كانت سبب في فشل الكثير من المؤسسات وعرفت نزوح جماعي لزبائنها الى المنافسين بالرغم من النجاحات السابقة، والسبب الرئيسي هو أن نمط توقعات الزبائن يتطور بسرعة.

- **المقارنة الدائمة مع عروض المنافسين:** فالعصر الحالي هو عصر المعلومة والوسائط ففي لحظات قصيرة بإمكان الزبون جمع معلومات عن العروض المتوفرة والمقارنة فيما بينها، كما أن الزبون المعاصر لا يقارن المؤسسة بما كانت عليه قبل عام ومن تم

ملاحظة التطورات لكنه يقارن المؤسسة مع المؤسسات الأخرى التي تعرض نفس المنتج ومن تم اختيار الأفضل بينها، وهنا نذكر الشركات التي لها تاريخ وبنية تحتية قديمة وما تعانيه من أجل التكيف مع معدل التغيير الحالي.

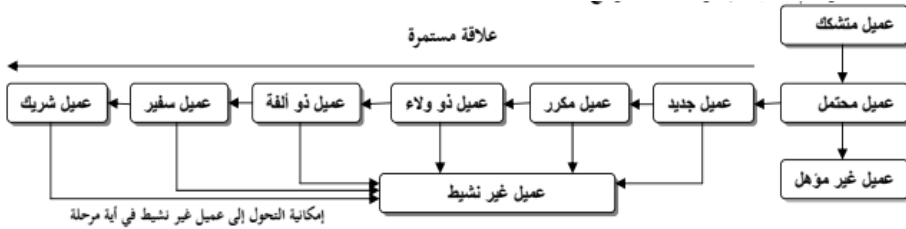
- الاعتماد على برامج الولاء بدل الابداع وتحسين المنتج: ميزة الزبون المعاصر الذكاء والعقلانية في حين تعتقد الكثير من الشركات أنه يمكنها أن تسلك طريق مختصر للولاء وهذا عن طريق برامج وبطاقات الولاء، هذه الأخيرة وإن حققت نتائج ملموسة وسريعة إلا أنها تخفض من هامش الزبون من جهة وتلبيه عن القيم الحقيقية التي تستجيب لإحتياجاته من جهة أخرى، فالشركات من خلال هذا المنطلق تقوم ببيع الولاء بدل خلقه، فالزبون يفضل الشركات التي تفهمه وتتوقع احتياجاته بدل برامج الولاء (Solomon, 2016).

- التركيز على نقاط الاتصال الفردية بدلاً من التركيز على تجربة العميل ككل: فالشركات تنقسم إلى عدة أقسام مختلفة حيث يكون كل قسم مسؤولاً عن خدمة الزبون في جانب واحد محدد من العلاقة، وبالتالي الزبون مطالب بالطواف بعدد كبير من الاقسام وفي طوابق مختلفة لإنهاء معاملاته وهذا ما يتسبب في انهاكه.

3.2.2. موقع اللالولاء في مسار الولاء

المتفق عليه في أغلب الدراسات أن مصلحة المنظمة تكمن في بقاء الزبون، فكلما طالت مدة بقاءه ارتفعت مردوديته، لذلك ولتحقيق هذا الغرض تسعى المنظمة الى إدخال الأخير في رحلة الهدف منها اكتشاف بؤادر الولاء واللالولاء ومن تم تصفية قاعدتها من الزبائن كمرحلة أولى والحفاظ على الفئات المرشحة للولاء، ففي البداية تكون المنظمة مع عدد كبير من الزبائن لكن مع توالي المراحل تحدث عملية غربلة ويصل الأقلية منهم إلى المحطة الأخيرة وهم الاجدر بالعاينة، وتلخص هذه الرحلة في الشكل التالي:

الشكل 2: مراحل علاقة الزبون مع المنظمة واحتمالية انقطاعها



Source (Kotler & Dubois, 2003, p. 82).

تكون المنظمة في البداية أمام عميل مشكك حيث يكون احتمال قيامه بالشراء من عدمه سواء، ويعرف في هذه الحالة بالزبون المحتمل (*suspect*) (Kotler & Dubois, 2003, p. 88) ، هذا الأخير قد يوهل ليصبح عميل محتمل وفقا لقدراته واستعداده للشراء وقد يتبين العكس وبذلك يخرج من دائرة الزبون المحتمل ويصبح زبون غير مؤهل لبلوغ درجة الولاء ليخرج من الحسابات ككل، بالنسبة للزبون الأول الذي دخل في دائرة الاحتمال تشجعه المنظمة للقيام بالشراء الأول ليصبح عميل جديد، وهدف المنظمة هنا هو حث الزبون الجديد على تكرار عملية الشراء وإعادتها مرات عديدة ليصبح عميل مكرر، وعدد مرات الشراء تحدد حالة الولاء الزبون (Heni, 2007, p. 10) ، هذا الأخير بعد مدة سيعتاد على منتجات المنظمة وعلامتها وموظفيها وهو ما يدخله في علاقة ألفة ومن تم يعتبر نفسه جزء من المنظمة لتأتي مرحلة يبدأ فيها الزبون بالعمل لصالحها ومدافع عنها في محيطه، فيقوم بحث أفراد آخرين على منتجات المنظمة وتصيح له كلمة مسموعة داخل المنظمة سواء كانت اقتراحات أو إنتقادات، لكن ينبغي الإشارة هنا أنه ليست كل علاقات المنظمة مع زبائنها الذين أبانوا في البداية على نيتهم في الولاء تأخذ هذا المسار فقد تتعثر في أي مرحلة وأي فتور في العلاقة قد يجعل الزبون يحس بعدم الرضا فيتحول إلى زبون غير نشيط وقد ينسحب، والمقصود بالزبون غير النشط هو الزبون الذي إنقطع أو قلل من حجم معاملاته (عباس، 2009، صفحة 107).

والملاحظ أن عدد الزبائن الذين يصلون إلى المرحلة الأخيرة قليل جدا مقارنة بعددهم في البداية، ففي كل مرحلة جديدة يتساقط جزء منهم ويتحولون من زبائن مداومين إلى زبائن خاملين أي خروجهم من دائرة الولاء إلى اللالواء.

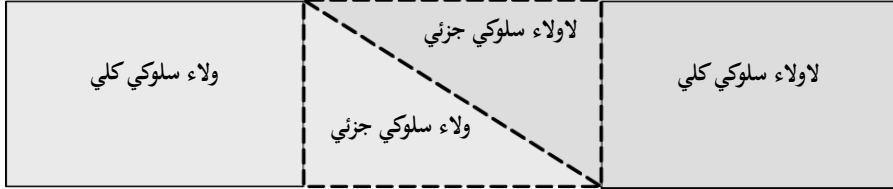
ويفهم من الشكل أن تحول الزبون الى حالة اللالواء ليس مرهون بمرحلة بعينها فقد يتحول في المراحل الأولى كما قد يحدث في مرحلة متأخرة، كما يمكن هذا التحليل من تصنيف الزبائن على أساس قوة وضعف ولائهم ومن تم سهولة توقع تحولهم الى زبائن عديمي الولاء وبالتالي توفر المؤسسة تكاليف خدمتهم وتحويلها الى زبائن أكثر استحقاق لها، كما أن اكتشافهم في المراحل الأولى يقلل حجم خبرتهم بالمؤسسة وخطر كشفها للمنافس.

4.2.2. البعد السلوكي والموقفي للالواء

بين المعنى الكامل للولاء والمعنى الكامل للالواء هناك معنى جزئي لكل منهما، حيث في جانب الولاء هناك ولاء جزئي أو الولاء السلوكي الجزئي وهو الاستخدام المتحيز والمستمر

لبعض خدمات مزود الخدمة وليست كلها، فالزبون يكتفي بمنتج أو خدمة فقط من المؤسسة أما باقي المنتجات أو الخدمات المعتادة فيشبعها من مزود آخر، أما في جانب اللولاء السلوكي والذي يعني تغيير مزود الخدمة نجد اللولاء الجزئي أي أن الزبون قام بتبديل بعض الخدمات واحتفظ بالأخرى، بمعنى أنه لم ينهي العلاقة مع المؤسسة عكس اللولاء الكلي (Nordman, 2004, p. 46)

الشكل 3: المعنى الجزئي للولاء واللاولاء

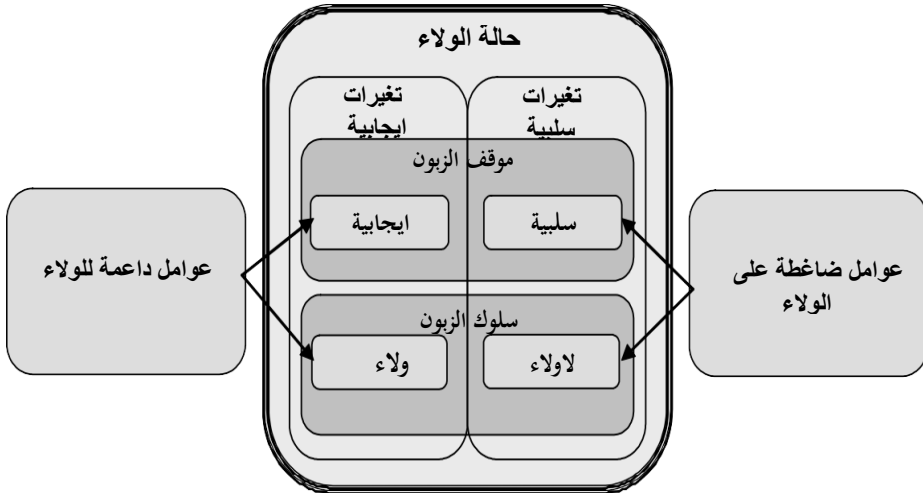


Source: (Nordman, 2004, p. 46).

من خلال الشكل نلاحظ أن الوضعية المريحة للمؤسسة هي وضعية الولاء أما الوضعيات الأخرى فتعني انتقال الزبون إلى علامة أخرى أو وضع الرجل الأولى للرحيل وكلها وضعيات مقلقلة لوضعية الولاء في المؤسسة.

إذن فمن وجهة نظر سلوكية فإن حالتنا الولاء واللاولاء واضحتين من خلال السلوك الصريح الحالي إما بالسلوك الايجابي الدال على استمرار العلاقة أو السلوك السلبي بالانتقال إلى علامة أخرى وبالتالي إنهاء العلاقة، فالغموض يكمن في الحالتين الجزئيتين. وحتى تكون المؤسسة على يقين بوضعية الزبون تجاهها لا بد من التأكد من موقف الأخير تجاهها، ويتحقق هذا الغرض من خلال بحوث تسويقية يتم من خلالها الجمع بين السلوك الظاهر للزبون مع موقفه تجاه المؤسسة أو العلامة، فالولاء الحقيقي يتجسد من خلال ولاء سلوكي للزبون مع وجود موقف ايجابي للأخير تجاه العلامة، أما اللولاء الحقيقي فيتجسد من خلال السلوك اللولائي المدعم بموقف سلبي تجاه العلامة كما هو موضح في الشكل:

الشكل 4: العوامل الداعمة والضاغطة على الولاء



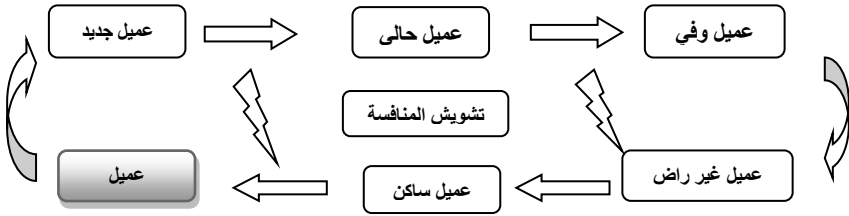
Source: (Nordman, 2004, p. 38).

فالزبون ذو الولاء في ظل بيئة تنافسية يكون عرضة لمجموعة من العوامل قد تكون داعمة لولائه للعلامة عادة ما يكون مصدرها المؤسسة وقد تكون عوامل ضاغطة تؤثر سلبا على ولائه، فبالنسبة للعوامل الداعمة فإنها تؤثر ايجابا على سلوكه الولائي كما تدعم موقفه الايجابي للعلامة والنتيجة تعزيز حالة الولاء، أما العوامل الضاغطة والتي تتمثل في السعر، عدم ملائمة الموقع، فشل الخدمة الجوهر أو عدم أهلية رجال البيع، هذه العناصر منفردة أو مجتمعة تؤثر سلبا على موقف الزبون تجاه العلامة كما قد تتسبب في تغيير السلوك الولائي للزبون وبالتالي تعزيز حالة اللاولاء والتي تعني انهاء العلاقة مع المؤسسة.

5.2.2 طرق التخفيف ظاهرة اللاولاء

من خلال الشكل (2) تأكدنا أن اللاولاء قد يحدث في أي مرحلة لذلك على المؤسسة الاستعداد لأي طارئ من خلال تتبع زبائنها في مراحلهم المختلفة فكل مرحلة تتطلب معاملة خاصة بها لتجنب أي تسرب في قاعدتها من الزبائن، والشكل التالي يوضح دورة حياة الزبون والخلل الذي يمكن أن يصيبها وعدم التعامل معه بحكمة قد يؤدي إلى تحوله إلى حالة اللاولاء خاصة في ظل البيئة المعاصرة الشديدة التنافس، التي جعلت الزبون عرضة لآلاف الرسائل وبوسائط مختلفة وهو ما يزيد في احتمال تأثيره وتغيير موقفه.

الشكل 5: صيانة دورة حياة الزبون



Source: (Nicolas & Frédéric, 2008 , p. 24).

هذا الشكل يؤكد عدم ديمومة العلاقة مع الزبون وحجم التشويش الموجه إليه على مدار الساعة من قبل المنافسين بل ويؤكد على أنها ستقطع يوماً ما، هذه الحقيقة المهمة الأولى رغم أن الاهتمام بتحسين نوعية المنتج أو الخدمة من شأنه إطالة فترة بقاء الزبون، أما الحقيقة الثانية التي لا تقل أهمية عن الأولى هي ضرورة إستمرارية البحث عن زبائن جدد، فحسب دراسة أمريكية وجدت أن كل القطاعات الناشطة تجدد وعائها من الزبائن بنسبة 25% سنوياً، وبالتالي بالإمكان تصور السيناريو الأسوأ بعد أربعة سنوات إن توقفت عملية البحث عن عملاء جدد (Caron & Vendevre, 2008, p. 24).

ومن هذه المنطلق يقول **Nicolas Caron**: "لا يمكن لأي منظمة أن تستغني عن جلب عملاء جدد كون هناك ظاهرة تآكل طبيعية تحدث على مستوى قاعدتها من الزبائن" (Caron & Vendevre, 2008)، والمقصود بالتآكل الطبيعي فرار نسبة من الزبائن إلى المنظمات الأخرى بالرغم من اجتهاد المنظمة في الحفاظ عليهم.

مع ذلك هناك اتفاق على أن المؤسسة بإمكانها استعادة ولاء عملائها بإتباع طريقتين شائعتين، فيمكنها أن تعمل بكفاءة أكبر والتحكم في التكاليف مما يجعل من الممكن بيع منتجاتها بسعر أقل أو تقديم قيمة مضافة فريدة تمكنها من فرض أسعار أعلى، لكن مع الزبون المعاصر يجب مراجعة هذه النظرية فبدلاً من وضع حرف الاختيار "أو" فإنه يستحسن تعويضها بحرف الوصل "و"، فإذا أرادت الشركات البقاء على قيد الحياة بالحفاظ على ولاء زبائنهم فلن تضطر إلى العمل بكفاءة أكبر فحسب بل يتعين عليها بناء قيمة مضافة فريدة لزبائنهم، فأنجح الشركات هي التي تقدم منتجات ذات جودة وبأسعار مناسبة، فالجودة ليست دوماً مرادفاً للسعر الأعلى.

كذلك من بين الأخطاء التي تقع فيها الشركات هي العمل على توسيع الولاء ليشمل فئات واسعة من السوق، فهذا الإجراء غير عملي كونه من الناحية العملية مكلف جداً للمؤسسة

كما أن الزبائن ليس لهم نفس القدر من الربحية، فحسب مبدأ باريتو (80/20) فإن 80% من ربحية المؤسسة تأتي من 20% من الزبائن وبالتالي الاهتمام بكل الزبائن أو إعطائهم نفس القدر من المساواة يعد اسراف وتكاليف إضافية، إذن للحد من ظاهرة اللولاء على المؤسسة اتباع استراتيجية واضحة تقوم على تجزئة الزبائن وفقاً لمردوديتهم وتخصهم بأحسن البرامج والميزات ومن تم تسهل خدمتهم من جهة وتعزز ولائهم للمؤسسة من جهة أخرى، كذلك التجزئة الجيدة للزبائن تمكن المؤسسة من تمييز نوع الولاء الذي يدينه الزبائن للمؤسسة، حيث يمكن التمييز بين الزبون ذو الولاء الهامشي الذي يحدث من خلال تفاعلات الزبون مع مقدمي الخدمة وليس الخدمة الرئيسية وبين الزبون ذو الولاء الحقيقي وهو الذي يبرر بقاءه مع المؤسسة بنجاحها في تلبية حاجته الأساسية لا من أجل الاستفادة من الخدمات الهامشية (Dixon, Freeman, & Toman, 2010)، وعلية فإن مفتاح تجنب الوقوع في حالة اللولاء يبدأ بالتجزئة الجيدة للزبائن.

3. دراسة تحليلية لظاهرة اللولاء في شركة جازي في الفترة 2004-2021

1.3. مرحلة الولاء والسيطرة على السوق في الفترة (2004-2014)

مر ولأء الزبون في شركة جازي بمرحلتين رئيسيتين، الأولى قبل سنة 2014 في هذه المرحلة هيمنة الشركة على السوق الوطنية للهاتف النقال وكانت الأكثر تميزاً من حيث العروض المقدمة التي تميزت بالجودة والأسعار المناسبة مقارنة بما كان متوفراً آنذاك، فبمجرد دخول الشركة إلى السوق الوطنية وجدت سوق عذراء وهي الشركة المحملة بخبرات سنين طويلة في أسواق أجنبية، ما سهل عليها الاستحواذ على السوق وكسب ولاء شرائح واسعة من الزبائن، ومن بين الأسباب الرئيسية المساعدة في ذلك إلى جانب خبرة الشركة يعود إلى المرحلة التي سبقتها حيث كانت السوق الوطنية تتوفر على متعاملين فقط أحدهما للهاتف الثابت والآخر موبيليس للهاتف النقال الذي لم يكن يستجيب لشرائح واسعة من المجتمع حيث كانت اهتمامه متجه لدوي الدخول المرتفعة، إذن فهذه المرحلة التي تعرف بمرحلة الاحتكار المطلق لم يكن ولأء الزبون من أهدافها بقدر ما كانت تهتم بتوفير الخدمة لطلبات المتزايدة، لكن ابتداءً من سنة 2003 وصدور قانون 2000-3 وفتح السوق أمام الأجانب دخلت شركة جازي التي وجدت سوق متعطش للاستفادة من خدمات الهاتف النقال، فبمجرد دخولها تمكنت من إفتكاك الريادة والاستحواذ على 70% من السوق الوطنية واستمرت هذه السيطرة في منحى تصاعدي إلى غاية سنة 2016، ففي

ظرف 3 سنوات من تواجدها في السوق الوطنية تمكنت من تخطي عتبة 10 مليون مشترك، فمعدلات النمو كانت ترتفع بمعدلات متزايدة.

لكن ابتداء من سنة 2008 وضع ولاء الزبون الشركة على المحك من خلال توالي الازمات التي احاطت بالشركة، فمن الازمة المالية العالمية الى أزمة اسعار النفط لتختتم بالأزمة الكروية بين الجزائر ومصر وما تلاها من حملات للمقاطعة، هذه الظروف ختمت على الشركة تخفيض حجم استثماراتها وهو ما أثر سلبا على معدل الزيادة المحقق في السنوات السابقة، إستمر هذا التأثير حتى نهاية سنة 2010 أين بدأت الشركة تسترجع هيمنتها حتى نهاية سنة 2014 كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 1: تطور عدد مشتركى شركة جازي في الفترة 2004-2015

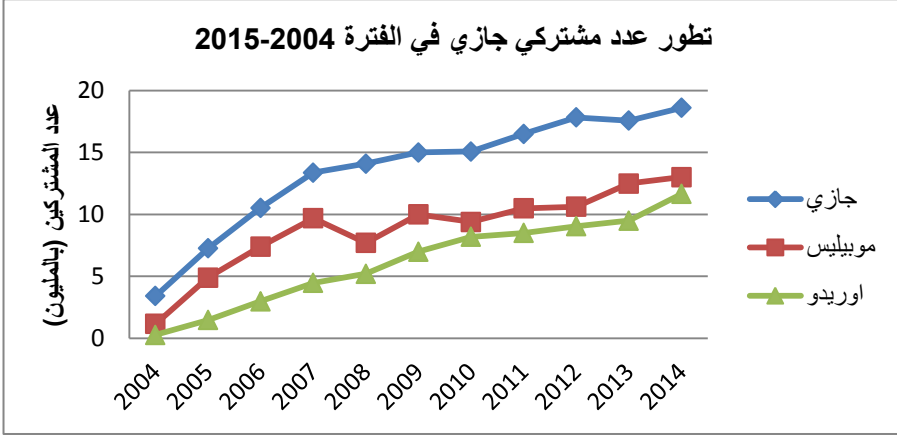
السنة	المشتركين	الزيادة(بالمليون)	معدل الكثافة
2004	3.43	-	15.26
2005	7.27	3.86	41.52
2006	10.53	3.26	63.6
2007	13.38	2.85	81.5
2008	14.10	0.72	79.5
2009	15	0.9	85
2010	15.08	0.08	90.30
2011	16.5	1.41	96.52
2012	17.84	1.34	99.52
2013	17.58	- 0.26	102.40
2014	18.61	1.03	109.62

المصدر: من اعداد الباحث بالاستعانة بالتقارير السنوية لسلطة ضبط البريد والاتصالات

اللاسلكية: www.ARPT.DZ, Rapports d'Activités Annuels (2004-2014): consulté le 04/02/2022.

ويوضح الشكل التالي المنحى التصاعدي لعدد مشتركى جازي في العشرة سنوات الاولى.

الشكل 6: تطور عدد مشتركى شركة جازي بين سنتي 2004-2015



المصدر: من اعداد الباحث بالاستعانة بالجدول رقم 1.

من خلال الشكل اعلاه يلاحظ أن الشركة حافظت على رياديتها للسوق الوطنية بالرغم من الازمات التي فرضتها البيئة الخارجية، والسبب الرئيسي في ذلك يعود الى المزايا والقيم التي تقدمها الشركة والتي ظلت تفوق توقعات الزبائن لفترة طويلة وهو ما عزز ولاء زبائن الشركة رغم الازمات المذكورة.

ويوضح الجدول التالي معدل الكثافة لعدد المشتركين في سوق الهاتف النقال وهو عبارة عن نسبة عدد المشتركين على عدد السكان، ويلاحظ عدد المشتركين تضاعف ثمان مرات في ظرف 10 سنوات، وبلغ عددهم 43.29 مليون سنة 2014 وهو عدد أكبر من سكان الجزائر ما يعني ان معدل الكثافة فاق نسبة 100% وهو ما يدل على بداية بروز ظاهرة زبائن متعددي الشرائح.

وبالعودة الى أرقام الجدول السابق نلاحظ أن عدد المشتركين في منحنى تصاعدي ونفس الأمر لمعدل الكثافة، وبما أن مشتركى العلامات الأخرى مستقرة على العموم فهذا يعني تشبث زبائن الشركة بالعلامة للارتفاع بالقيم المميزة التي تقدمها الشركة، وعليه يمكن القول أنه في هذه المرحلة وعلى مدار 10 سنوات استطاعت شركة جازي المحافظة على رياديتها ومضاعفة حصتها السوقية، ويعود هذا النجاح الى الأسباب التالية:

- الأقدمية والخبرة التي إكتسبتها الشركة في بلدان أخرى؛
- الاستثمارات الضخمة بالرغم من الارقام المحققة حيث بلغت قيمتها 550 مليون دولار؛
- اهتمامها بفئات واسعة من المجتمع بما فيها المتوسطة والضعيفة الدخل؛
- اسبقية الشركة في تطبيق بطاقة الدفع المسبق التي تستجيب لظروف فئات واسعة.

على العموم هذه الأسباب مجتمعة مكنت الشركة من تقديم خدمات فاقت مستوى التوقعات كانت سبب في خلق ولاء وسط فئات واسعة كما تمكنت من كسب وجذب ولاء زبائن الشركات الأخرى، وعليه مستوى عروض الشركة في هذه المرحلة شكل حاجز أمام زبائن الشركة في التخلي عن ولاءهم والانتقال الى المنافسين وفي نفس الوقت شكلت جسرا لانتقال فئات واسعة من زبائن المنافسين إلى الشركة.

2.3. مرحلة بروز ظاهرة اللولاء في الفترة (2015-2021)

على عكس المرحلة الاولى التي عرفت هيمنة شركة جازي على السوق الوطنية للهاتف النقال وبمعدلات نمو متصاعدة، جاء مطلع المرحلة الثانية بتراجع كبير للشركة حيث فقدت عدد كبير من زبائنها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 2: تطور عدد مشتركري شركة جازي في الفترة 2015-2021

السنة	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
المشتركون (بالمليون)	16.61	16.36	14.94	15.84	17.70	14	14.21
التغيير (بالمليون)	-2	-0.25	-1.42	0.9	1.86	-3.7	0.21

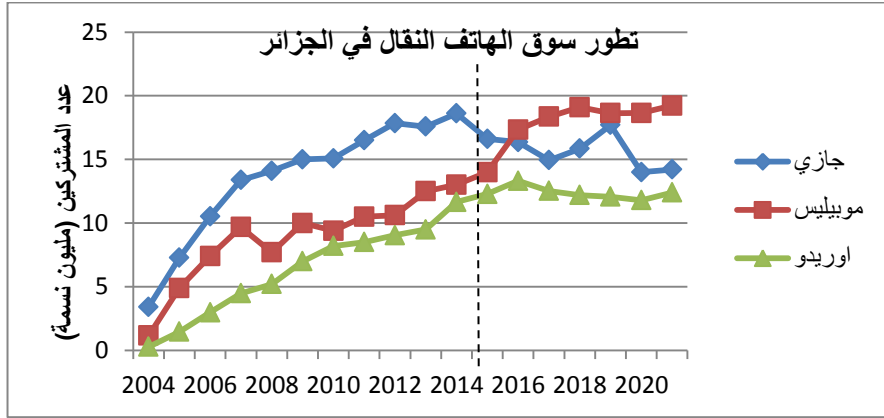
المصدر: من اعداد الباحث بالاستعانة بالتقارير السنوية لسلطة ضبط البريد والاتصالات

اللاسلكية: www.ARPT.DZ, Rapports d'Activités Annuels (2015-2021): consulté le 06/02/2022.

يتضح من خلال الجدول بروز ظاهرة اللولاء والتخلي النهائي عن الشركة، ففي ظرف سنة 2015-2016 فقدت الشركة اكثر من مليوني زبون حيث انتقل عددهم من 18.61 الى 16.61 مليون سنة 2015، ليستمر الانخفاض ونزوح الزبائن لثلاثة سنوات متتالية، وفي نفس الوقت ومن خلال المنحنى أدناه يلاحظ النمو المتواصل لعدد مشتركري الشركتين المنافستين وتحديدا ارتفاع عدد المشتركين بنفس مستوى الانخفاض الذي عرفته الشركة، فشركة موبيليس ارتفع عدد مشتركياها من 13 مليون الى 14 مليون مشترك، اما شركة اوريدو فارفع عدد مشتركياها من 11 مليون الى 12 مليون مشترك، ما يعني انتقال زبائن الشركة إلى المنافسين عكس ما كان يحدث في السابق بمعنى آخر التجلي الواضح لمعنى ظاهرة اللولاء أو التخلي مع الانتقال.

ويمكن تمثيل معطيات الجدول 2 مع دمجها مع معطيات المرحلة الأولى حتى تسهل المقارنة في المنحنى التالي:

الشكل 7: تطور عدد مشتركى شركة جازي في الفترة 2015-2021



المصدر: من اعداد الباحث بالاستعانة بالجدول رقم 1 و2.

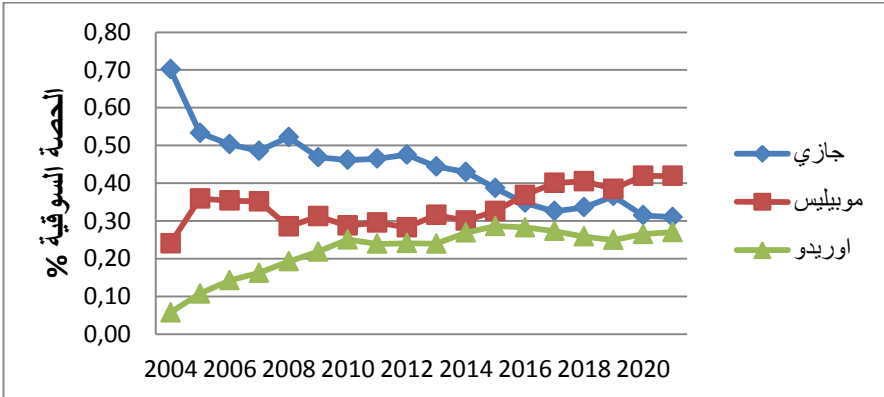
من خلال الشكل يتضح أن بداية السقوط كانت بنهاية سنة 2015 لتأتي سنة 2016 لتعرف الشركة فقدان ريادة السوق لصالح شركة موبيليس، حيث سجلت الأخيرة لأول مرة 17.34 مليون مشترك مقابل 16.36 مليون لشركة جازي، ليستمر الانخفاض في السنوات اللاحقة لتسجل سنة 2020 أكبر خسارة بـ 3.7 مليون زبون، في المقابل استمرت شركة موبيليس في الهيمنة على السوق وبفارق 5 مليون مشترك عن شركة جازي. إذن فمن خلال المرحلة الأولى والثانية يلاحظ تحول فئة كبيرة من زبائن الشركة من زبائن ذوو الولاء الى حالة اللولاء حيث غادروا الشركة نهائيا، وبالبحث في أسباب نجاح المرحلة الأولى يلاحظ أن الشركة كانت المبادرة في إطلاق الخدمات الجديدة وبمستويات تفوق التوقعات بعدها يتبعها المنافسون بالتقليد، كما تميزت بالاستثمارات الضخمة لتحقيق التفوق لكن المرحلة الثانية جاءت عكس الأولى والخطأ الاستراتيجي الذي ارتكب هو تأخرها في ولوج خدمة الجيل الثالث مقارنة بمنافسيها، حيث فضل القائمين على الشركة اعتماد استراتيجية الاستقرار خاصة بعدما حققته الشركة من رقم غير مسبوق ببلوغها قرابة 19 مليون مشترك سنة 2014، ومبررهم في هذا هو عودة تراجع أسعار النفط والخوف من تدهور الاقتصاد، في حين بادرت الشركتين المنافستين في إطلاق خدمة الجيل الثالث وتكييف خدماتها بما يستجيب وقدرات الزبائن، وهو ما أدى الى إرتفاع قيمة الزبون وسبب النزوح الجماعي لزبائن الشركة تجاه المنافسين، إذن فحالة اللولاء التي عرفتها الشركة يعود سببها الى عدم مواكبة الشركة لتوقعات فئات واسعة من زبائنها ما جعلهم ينتقلون الى

الشركات المنافسة القادرة على تحقيقها، وبالرغم من محاولة الشركة استعادة مكانتها الريادة من خلال الرفع من حجم الاستثمارات والمبادرة في خدمة الجيل الرابع والتنوع في العروض إلا أنها تبقى المتعامل الثاني ويفارق كبير عن الشركة الرائدة التي تعرف نمو متزايداً، كذلك من بين الأسباب التي أدت الى إستفحال ظاهرة اللولاء في الشركة أنها كانت تضم فئة من الزبائن الانتهازين وهم مجموعة الزبائن الذين يملكون أكثر من شريحة وهذا ما يفسره معدا الكثافة العالي الذي تجاوز نسبة 100%، هذه الفئة تقف على نفس الخط من المتعاملين الثلاثة وتترصد أحسن العروض المقدمة من قبل المتعاملين الثلاثة.

3.3. تحليل أسباب بروز ظاهرة اللولاء في شركة جازي

التنافسية في سوق الهاتف النقال بعد سنة 2014 تختلف عن التنافسية قبلها، ففي الفترة الأولى كان التفوق لشركة جازي كون الأخيرة كانت منفردة بميزات تنافسية عن باقي المنافسين وهو ما انعكس في الهيمنة على السوق إلى غاية سنة 2014، لكن بعد هذه السنة تغيرت المعطيات وما كانت ميزة تنافسية للشركة أصبح متاح للمنافسين وهو ما انعكس في تشابه العروض والأهم من هذا أن المنافسين الثلاثة أصبحوا في مستوى خط واحد عند إطلاق خدمة الجيل الثالث، هذه المستجدات أدت الى اختفاء الهيمنة التي كان يعرفها السوق والخاسر الأكبر كانت شركة جازي حيث عرفت نزوح كبير لزيائنها تجاه المنافسين، ويوضح الشكل التالي الوضعية الجديدة للحصة السوقية للمنافسين الثلاثة:

الشكل 8: تطور الحصة السوقية لمتعاملي الهاتف النقال في الفترة 2004-2021



المصدر: من اعداد الباحث بالاستعانة بالجدول رقم 1و2.

يتبن من الشكل خلو السوق من الهيمنة وفقدان شركة جازي لحصة كبيرة من السوق أي أن نسبة كبيرة من زبائن الشركة انتقلوا الى المنافسين وبالتالي غيروا وضعيتهم من الولاء الى اللولاء وهذا راجع للأسباب التالية:

- تشابه العروض المقدمة من المتعاملين الثلاثة: الملاحظ على المتعاملين الثلاثة أنهم يقدمون نفس الخدمات سواء ما تعلق بخدمات الدفع القبلي أو البعدي مع انتهاج نفس سياسة التسعير والتوزيع، فعنصر الابداع ضئيل جدا وغالبية ما يقدم عبارة توسيع في العمليات الترويجية.

- سهولة الانتقال من علامة لأخرى: منذ أكثر من 10 سنوات ومعدل الكثافة الهاتفية يفوق نسبة 100%، أي أن نسبة كبيرة تمتلك أكثر من شريحة وأصبحوا يتجولون بين العلامات لعدم وجود حواجز للدخول والخروج، فالفرد بإمكانه بكل سهولة كسب شريحة ثانية دون أن يتخلى على الأولى، فالتغيير ليس مكلف كأنواع أخرى من العلامات خاصة المنتجات المادية.

- التقليد: فالمميز في الخدمات المقدمة أن دورة حياتها أصبحت قصيرة جدا فالمنافسين لهم من الامكانيات ما تسمح لهم بالرد السريع سواء بالتقليد أو تقديم منتجات مشابهة، فمثلا الميزة التنافسية التي تميزت بها الشركة لسنوات طويلة والمتمثلة في الاسعار المتدنية أصبحت متاحة للجميع وبتسميات مختلفة وفي كلا الصنفين سواء الدفع القبلي أو البعدي، كما أن كل المتعاملين وسعوا دائرة إهتمامهم لتشمل كل الشرائح.

- ذهنية الزبون المعاصر: الزبون المعاصر زبون عقلا في تقييمه للشركة لا يقارن مستوى خدماتها مع مستويات السنوات الماضية وإنما يقارن حال الشركة بما وصل اليه منافسوها حاليا، هذا الكلام يلخص ما وصلت اليه شركة جازي التي ظلت لسنوات تبهر زبائنها بالمستوى العالي لعروضها المتاحة لجميع الشرائح والذين عبروا عن رضاهم ومدى تمسكهم بالعلامة في غالبية الاستبيانات، لكنهم تخلوا عن العلامة عند أول فرصة خاصة بعد اطلاق خدمات الجيل الثالث والرابع والذي برع فيهما منافسوها.

4. خاتمة:

تعرضنا من خلال هذه الدراسة إلى موضوع اللولاء كظاهرة بدأت تجتاح المؤسسات التي يعرف قطاعها منافسة شديدة حيث أخذت تنخر مردوديتها وحصتها السوقية وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- اللولاء يأتي من القدرة على الإختيار ومع وجود رغبة في التغيير، فوجود خيارات أمام الزبون يقلل من حجم المخاطرة ويعزز رغبة الزبون في التغيير؛
- ظاهرة اللولاء تنتشر مع العلامات التي تقدم قيم بنسق ثابت على العكس من ذلك يقل مع العلامات المبدعة التي تقدم قيم متميزة باستمرار؛
- علاج حالة اللولاء يكمن في علاج أخطاء الولاء، ومن أكبر الأخطاء التي تقع فيها المؤسسات هو السعي لتوسيع قاعدة الولاء بدل تحديد الشريحة المناسبة وخدمتها بعناية؛
- اللولاء قرار يتخذه الزبون بقطع العلاقة نهائيا مع المؤسسة أو العلامة كنتيجة عن أخطاء في ادارة الولاء نفسه، فالمؤسسة التي تكون أمام قاعدة كبيرة من الزبائن وتعاملهم على قدر من المساواة يعد مضيعة للجهد والمال، فمن جهة خدمة قاعدة واسعة مكلف جدا ومن جهة أخرى مردودية الزبائن متفاوتة وبالتالي عدم التمييز بين الزبائن قد يخلق تدمير للزبون الأكثر ولاء والأكثر مردودية؛
- تشابه العروض وقلة الابداع سبب رئيسي في تخلي الزبون عن المؤسسة الأصل فمن مميزات المنتجات الحالية هي قلة الابداع وغالبتها عبارة عن تحسينات للمنتجات الموجودة، وبالتالي تخلي الزبون عن العلامة والانتقال إلى أخرى لن يفقد الكثير بل ربما يوفر تكاليف ويكسب ميزات أفضل؛
- غالبية حالات اللولاء ليست نتيجة للسعر وإنما للخدمة السيئة وانخفاض درجة الثقة ما يتسبب في خيبة في التوقعات، فالتغيرات التي تصيب السعر قد يجد الزبون لها مبرر بتحسن الجودة لكن الخدمة السيئة وعدم الوفاء بالالتزامات ليس من السهل تبريرها.
- في حالة توازن السوق يصبح اللولاء حالة طبيعية حيث تزول حواجز التغيير، فتوازن سوق الهاتف النقال وسهولة كسب شرائح جديدة جعل الزبون الواحد يتوفر على أكثر من شريحة وبالتالي ولائه لم يعد للعلامة وإنما للقيمة الأعلى؛
- أكبر خطأ وقت فيه شركة جازي هي وقوعها في فخ Myopia Marketing، فأفضلية الشركة لعشرة سنوات كان بسبب سبقها بالعروض المتميزة لكن إتباعها استراتيجية الاستقرار في سوق تنافسي أفقدها مكانتها، فتخلفها في إطلاق خدمة الجيل الثالث كلفها خسارة أكثر من 3 مليون زبون.

التوصيات:

- ضرورة استعادة روح المبادرة والابتكار للحفاظ على المسافة مع المنافسين المطاردين؛

- ادراك أن حالة اللولاء حتمية فلا يوجد زبون دائم ومهمة الشركة العمل على إطالة فترة بقاء واستغلالها في الحصول على أعلى الوفرات المالية؛
- ضرورة تتبع التجارب السيئة التي يمر بها الزبون كونها أفضل الطرق للتنبؤ ببوادر حالة اللولاء؛
- الحد من ظاهرة اللولاء هو العودة الى الأصل، فالشركة كسبت قاعدة كبيرة من الزبائن من جودة العروض وبالأسعار المناسبة وبالتالي استعادة مكانتها الريادية يتم بنفس التوليفة؛
- بناء ولاء قوي يتطلب ربط العروض المقدمة بتلبية حاجة شخصية بدل الاكثار من برامج الولاء ذات الاهداف الظرفية كما يعاب عليها أنها وسيلة لشراء الولاء لا خلقه؛
- تعزيز الولاء يتطلب تجنب العوامل الضاغطة التي تثقل كاهل الزبون بالتكاليف مع تعزيز العوامل الداعمة التي ترفع من قيمته.

5. قائمة المراجع:

- بن اشنهو سيدي محمد. (2010). دراسة المكونات المؤثرة في وفاء الزبون بالعلامة جيزي. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، تلمسان الجزائر.
- علاء علي عباس، (2009)، ولاء المستهلك، كيفية تحقيقه والمحافظة عليه، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر.
- فريدريك، ريتشلد، (1996)، تأثير الولاء (الإصدار العدد السادس)، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، القاهرة.
- فيليب كوتلر، جاري ارمسترونج، (2007)، أساسيات التسويق، دار المريخ للنشر، الرياض السعودية.
- فيليب، كوتلر، (دت)، كوتلر يتحدث عن التسويق، دت، مكتبة جرير، بيروت؛
- نزار الديراوي، فؤاد التقشبندي، (2013)، التسويق المبني على المعرفة. مؤسسة الوراق للنشر والإشهار، عمان الاردن.
- Bhatnagar, Shakti Bodh and others, (2019). Customer disloyalty in retail banking services: attitudinal and behavioral dimensions. Asia-Pacific Journal of Business Administration, 11 (1), 46-67.

- Caron, Nicolas et Frédéric Vendevre, (2008), Le grand livre de la vente, dunod, paris;
- Dick, Alan et Basu, Kunal. Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. Journal of the academy of marketing science, 1994, vol. 22, no 2, p. 99-113.
- Dixon, Matthew and others, (2010), Stop trying to delight your customers, Harvard Business Review, Harvard Business Review , 88 (7/8), 116-122.
- Heni, Amira,(2007), internet et la fidélisation de la clientèle bancaire, l'université lavel, Québec, Canada;
- Keaveney, Susan, (1995), Customer switching behavior in service industries: An exploratory study. Journal of marketing , 59 (2), 71-82.
- Kotler Philip and others, (2003), marketing management, 11edition,édition pearson, Paris;
- Li, Mei-Lien, and Robert, Green (2011). A mediating influence on customer loyalty: The role of perceived value. journal of Management and Marketing research , 7 (1), 1-12.
- Nordman, Christina. (2004), Understanding customer loyalty and disloyalty: The effect of loyalty supporting and repressing factors, Svenska Handelshögskolan, Helsinki, Finland;
- Reichheld, Frederick,(2001), Loyalty Rules!, How Today's Leaders Build Lasting Relationships, Harvard Business press USA;
- Robinson, Sionade and, Lyn Etherington (2006). Customer Loyalty: A guide for time travelers, Palgrave Macmillan, New York;
- Timm, Paul, (2014). Customer service: Career success through customer loyalty (6th ed.). Pearson Higher Ed.
- Belleghem, Steven Van, (2014), Social Media Today, <https://www.mycustomer.com>, Consulté le 01 /03/2022;
- Solomon, (2016) , Failures in Customer Loyalty Programs & How to Solve M. (2016, 02 01), <http://instoredoes.com>,. Consulté le 01/ 03/2022.

www.ARPT.DZ, (2004-2014) Rapports d'Activités Annuels:
consulté le 04/02/2022.

www.ARPT.DZ, (2015-2021) Rapports d'Activités Annuels:
consulté le 06/02/2022.